

Pure and Collective Leadership Development

Dr. Maria Spindler

POTENZIALE DER GRUPPENDYNAMISCHEN TRAININGSGRUPPE FÜR KOMPLEXES UND ZUKUNFTSORIENTIERTES FÜHRUNGSHANDELN

EINLEITUNG

Digitalisierung in Wechselwirkung mit Globalisierung erhöht die Komplexität für Gesellschaft und Märkte. Diese Vielfalt fragt nach aktiv koordiniertem und bewusst zukunftsorientiertem handeln. für Unternehmen wächst damit die Anforderung, zu differenzieren und zu integrieren. ein führungshandeln, das über das Bekannte hinausweist, von Elizabeth Barrett Browning treffend beschrieben als »the reach exceeds the grasp«: über das Bekannte hinausreichen in ein nicht einschätzbares, komplexeres potenzial und damit auf mehr zugreifen, als momentan in Sicht ist. Joseph Schumpeter nennt dieses entrepreneurhafte Darüber hinaus- Reichen »Innovation«.

Von der Zukunft her führen« nennen Scharmer und Kaufer (2013) ein zeitgemäßes Führungsverständnis des Darüber hinaus- Reichens. es setzt Raum voraus für Lauschen im unbekanntem Rauschen der potenziellen Zukunft. Nicht bewusst Gewusstes kann sich entfalten. Die beiden beschreiben diesen Prozess in fünf Dimensionen des Action Learnings: co-initiating, co-sensing, presensing, co-creating, co-evolving. Raum als Bedingung für evolutionäres Gestalten und aneinander-wachsen als Kollektiv. ein Bündel von aktivem, kooperativem, reflexivem und zukunftsorientiertem Führungshandeln. was ist das genau und wie kann es erlernt und entwickelt werden? Die Erfahrung zeigt: erlernt werden kann es nur bedingt aus Büchern, Vorträgen oder dem Internet. es kann geübt und weiterentwickelt werden mit und durch andere. Sich gemeinsam als Kollektiv erleben, entwickeln, verwickeln, verhandeln, neu verbinden und transformieren. Dieser Beitrag kann Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser, Prinzipien der gruppendedynamischen trainingsgruppe als entwicklungsraum zeigen. ein Setting, das wachsen lässt und einlädt, über bekannte Muster und Grenzen hinauszugehen in eine neue Zukunft.

DIE GRUPPENDYNAMISCHE TRAININGSGRUPPE ALS LERNORT FÜR FÜHRUNG

Gruppendynamik wie hier dargestellt hat ihren Ursprung bei Kurt Lewin (1947). Sie war ein Produkt seiner experimentellen Feldforschung – heute auch bekannt als Action Research und Action Learning. Trainiert werden konnte sie damals und kann sie heute im Setting der gruppendedynamischen Trainingsgruppe (T-Gruppe). T-Gruppen finden meist in Kleingruppen mit sieben bis zwölf Teilnehmenden in Klausur statt und dauern in der Regel fünf bis sechs Tage¹. Die Dynamik der Gruppe in kann Reinform, pure, betrachtet und erlernt werden. Es kann erfahren werden, wie sich die Gruppe zu einem Kollektiv verdichtet und sich durch gemeinsame Gestaltung in Koevolution selbst hervorbringt.

¹ Ich gehe in diesem Beitrag von ÖGGO (Österreichische Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung) Gruppendynamik Standards aus. Siehe dazu auch die Buchveröffentlichung: ÖGGO (Hrsg) (2013) Here and Now. Verlagshaus Hernalds, Wien; Auf ÖGGO Standards explizit geht der Beitrag von Spindler & Wagenheim (2013) ein.

COMPLEX SPACE

Das Setting (die Trainerin/der Trainer) eröffnet den Raum für kollektiv-dynamische Selbststeuerung. Sie/Er gibt Raum, Einstiegsleere, ein soziales Vakuum, unter Insidern auch Führungsvakuum genannt:

>> The t-group trainer creates a leadership vacuum from the outset of the group. He or she does not assume the traditional, directive leadership role. Instead, she states the purpose of the group – to study it's own behavior – and then remains silent. The perceived ambiguity of the stated purpose instantly creates anxiety in members and leads them to seek further clarification from the trainer. He resists their efforts to entice him to lead.<< (Wheelan 1990, S.29)

Alle sind eingeladen, zu führen, eigene und gemeinsame Wahrheiten zu verantworten. Menschen, die fixe Haltegriffe und eine Wahrheit als Führungsangebot gewohnt sind, überrascht dieser Einstieg. Als Reaktion auf dieses ungesicherte Terrain treten unterschiedliche Reaktionen wie Rückzug, vermehrte Aktivität etc. zutage. Sie sind Ausdruck der Dynamik und wertvolles Material, das es gilt, in das geteilte Bewusstsein zu heben.

>> Das war wirklich eine Zumutung. Die Trainerin sagte ein paar Worte, und es verstummte. Alone in Universe. Also ich habe mich wirklich geärgert. Da saßen wir wie bestellt und nicht abgeholt. Diese Ruhe war so ungewöhnlich. <<

Speziell am Beginn ist es die Aufgabe der Trainerin oder des Trainers, dieses Setting und den Raum zu eröffnen und offen zu halten, bis er vom verdichteten Kollektiv in geteilter Verantwortung getragen wird. Diese informierte Leere ist unbewirtschaftetes Potenzial, eine Fülle von Möglichkeiten für gemeinsame Schöpfung. Sie trägt die Möglichkeiten der unterschiedlichsten Verbindungen in sich. Ein Potenzial, das durch das gemeinsame Tun des Kollektivs Gestalt annimmt. Essenziell für diese Anfangsphase ist die öffentliche Bewusstmachung der gemeinsamen Initiative und Intention. Innehalten und zuhören, dem lauschen, was durch mich und die anderen zutage tritt.

PURE TRANS-FORM

Kommunikation wird zum Inhalt. Die Form erleben und gestalten wird zum Thema. Das Downloaden bekannter Themen und Muster rückt in den Hintergrund. Die Gruppe erschafft sich das Material selbst, das sie untersuchen will, indem sich die Mitglieder darüber verständigen, wie sie sich als Gruppe erschaffen.

>>Die richtige Ebene zu finden auf der wir über uns reden war gewöhnungsbedürftig. Manchmal war ich zwischen den Zeilen verloren ... alles war intensiver, tiefer und breiter. <<

Hernstein Institut für Management und Leadership©Maria Spindler (2015): Pure and Collective Leadership Development. Potenziale der gruppendynamischen Trainingsgruppe für komplexes und zukunftsorientiertes Führungshandeln. In: Hernsteiner 2015, Ausgabe 1

Fragen werden bearbeitet wie: Wodurch wird hier Einfluss genommen? Wie wird Führung und Steuerung wahrgenommen? An welchen Normen und Werten orientieren wir uns? Wer kooperiert und konkurriert mit wem worüber? Wie gestaltet sich das Verhältnis von Mehrheit und Minderheit? Wie wird mit Unterschieden wie Ausdrucksweise, Alter, Geschlecht, Ethnien, Herkunft etc. verfahren? Wie bildet die Gruppe Grenzen und wer wird in welche Themen inkludiert, wer ausgegrenzt? Wie eröffnet sich die Gruppe Möglichkeiten zur Gestaltung der eigenen Zukunft? (Vgl. zur Form ausführlich Spindler 2013.) Wenn die Individuen sich als Schöpferinnen oder Schöpfer der eigenen Form in den Blick nehmen, werden neue soziale Welten entdeckt, kreiert, verworfen, neu entwickelt. Trans-formiert.

CO-TAILOR-MADE

Das eigene Dasein selbst beobachten, gestalten und evaluieren, gemeinsam maßschneidern. Ein Prozess der Wahrnehmungs- und Beziehungsöffnung kommt in Fluss und verwebt sich mit Selbsterschaffung. Wechselnde Formen verbinden mit mir, anderen und dem Gesamtkörper. Voraussetzung für das Gelingen ist >>Co – Sensing: Observe, Observe, observe. Connect with people and places to sense the system from the whole.<< (Scharmer/Kaufer 2013)

>>Es war wie gemeinsam Laufen lernen, sich an einander halten, einander stützen. Wir wussten nicht genau wie tun, probierten es, stürzen wieder, probierten wieder, hatten Erfolg, und hatten einen nächste Stufe erklimmen - gemeinsam sich der Situation stellen. <<

Schüller & Zvacek (2013) differenzieren auf unterschiedliche Ebenen der Wahrnehmung und Wahrgebung: denken, fühlen, intentionales Gestalten. Irritation im Denken, Fühlen und Wollen (in deren Wechselwirkungen) können befördert, aufgefangen und ganzheitlich artikuliert werden. Dieses Andere, Neue kann in den Blick kommen, wenn sich die Mitglieder der Gruppe auf gemeinsame Suche begeben nach Anhaltspunkten im Hier und Jetzt für das gemeinsame Vorankommen und Wollen.

EMERGING FUTURE

Im Hier und Jetzt² treffen sich gemeinsame Vergangenheit und Zukunft in Freiheit und Verbundenheit. Ein riskantes und ermöglichendes Unterfangen: bleiben, auch wenn es nicht immer angenehm ist; hinhorchen, mitteilen, mitfühlen und gestalten, auch wenn der Ausgang noch nicht erahnt wird. Das Damals, Dort und Dann hat für die aktuelle Situation keinen direkten Nutzen, weil jede Gruppe einzigartig ist: Was ergibt Sinn für uns? Wie wollen wir unsere Situation gestalten? Welche Bedingungen haben wir uns erschaffen? Was haben wir aus unserer eigenen Vergangenheit als Gemeinschaft erfahren? Welche Zukunft wollen wir uns in das Hier und Jetzt holen? Tendenzen Unterschiede auszugrenzen werden zur Grenze des Wachstums. Das Kollektiv transformiert sich, indem es Neues als Unterschiede willkommen heißt.

² Das gruppendynamische Hier und Jetzt kann mit dem „Presencing“ von Scharmer und Kaufer (2013) gleichgesetzt werden.

>>Nichts wurde vertuscht, wir haben uns dem gestellt was in der Gruppe notwendig war ... und wie wir es eben konnten. Diese fast bedrohliche, anfänglich Stille war verwandelt - eine andere Qualität. Es hatte etwas Meditatives, ein gemeinsames Warten darauf, was als Nächstes Sinn machen könnte. Eine Tiefe Ruhe und Sicherheit konnte sich dadurch breit machen. <<

SINN - KOLLEKTIV

Die Koevolution gelingt in der Sinneinheit, indem Unterschiede, Fremdes, Unbekanntes sinnbringend integriert werden. Die Individuen wachsen aneinander und in Wechselwirkung mit dem Kollektiv. Im Erfolgsfall ist die Gruppe ein Differenzierungs- und Integrationskollektiv durch Bewusstwerdung und Inklusion von Unterschieden. Der Fokus auf die Einheit ermöglicht, die Unterschiede als Ressource zu erkennen. Unbekanntes wird in Lernen und ein neues Ganzes transformiert. Das Individuum transformiert sich selbst durch das System und vice versa. (Vgl. Spindler/Wagenheim 2013). Mögliche Fragen sind: Welchen Einfluss hat diese Kooperation auf mich, auf andere? Was ist mein Beitrag zu diesem System mit welchen Auswirkungen? Was kann ich zum Ganzen beitragen?

>>Nach einer Weile war uns der Knopf aufgehen, es war schön und leicht. Wir hatten eine andere Stufe der Kooperation erreicht. Ich fühlte mich wirklich aufgehoben und unabhängig mit dem was mir wichtig ist. Synergien waren entstanden und wir waren hoch effizient als Team. <<

GRUPPENDYNAMIK ALS FÜHRUNGSLERNEN IM 21. JAHRHUNDERT

Die Trainingsgruppe bietet an, Verantwortung für das Kollektiv zu übernehmen. Dadurch wächst ein lebendiges und funktionales System. Ein Führen, wie es Wissensgesellschaften zuträglich ist, wenn strategische Ausrichtung, Motivation und Expertise der Einzelnen unter einen Zukunfts-Hut gebracht werden wollen. Diese Dynamik erlaubt echte Synergie.

Ein Übungsraum für Transformation, kognitiv und in tiefer Wahrnehmung, wird eröffnet. Viele Entwicklungsebenen verbunden im Action Learning, ermöglichen einen integrierenden Schöpfungsprozess. Am eigenen Leib kann erfahren werden, welches Denken, Fühlen und Kooperieren es erfordert, um Komplexität so zu bewirtschaften. Unterschiede werden weder unter den Teppich gekehrt noch ausgegrenzt, sondern münden in entrepreneurhaftes Führen. Eine dynamische Unternehmung, in der kollektive und individuelle Verantwortung für gemeinsame Zukunft in den Händen und Herzen aller ruht. Darf es auch für Sie „Leadership Pure and Collective“ sein?

Hernstein Institut für Management und Leadership©Maria Spindler (2015): Pure and Collective Leadership Development. Potenziale der gruppendedynamischen Trainingsgruppe für komplexes und zukunftsorientiertes Führungshandeln. In: Hernsteiner 2015, Ausgabe 1

LITERATUR

Kurt Lewin:

Frontiers in Group Dynamics. Concept, Method and Reality in Social Science, Social Equilibria and Social Change. – In: Human Relations, 1947, 1/5.

<http://hum.sagepub.com/content/1/1/5.full.pdf+html> [17.3.2015]

Otto Scharmer/Katrin Kaufer:

Leading from the Emerging Future. From Ego to Eco System. Applying Theory U to Transforming Business, Society, and Self. San Francisco, 2013.

Andrea Schüller/ Liselotte Zvacek:

Creative Relations. Aspects of Generative Group Dynamics. S. 33-64. – In: ÖGGO (Hrsg.): Here and Now. Wien, 2013.

Maria Spindler:

Mind the form of living systems! What leaders of organisations need that can be learned in group dynamics trainings groups. S.133 – 154. – In: ÖGGO (Hrsg.): Here and Now. Wien,2013.

Maria Spindler/Gary Wagenheim:

The difference in focus: How to create >>group-as-system<< level learning in t-groups. S. 21-31. – In: ÖGGO (Hrsg.): Here and Now. Wien,2013.

Susan Wheelan:

Facilitating training groups: a guide to leadership and verbal intervention skills. Westport, 1990.

ZUR AUTORIN:

Dr. Maria Spindler ist als Organisationsberaterin im Profit- und Non-Profit-Sektor, als Gruppendynamik-Lehrtrainerin der ÖGGO und als Vortragende an Post-Graduate-Universitäten in Europa und den USA tätig. Ihre Bücher und Artikel umfassen Themen wie: Complex Society, Leadership for uncertain future, Gruppendynamik, Organisationsgestaltung, Case Studies for Managers u.v.m. 2012 gründete sie das globale Journal »Challenging Organisations and Society. reflective hybrids@« und betreut es seither als Chief Editor.